

AZ ELLÁTÁSI LÁNC JELLEMZŐI ÉS A SZEREPLŐK KÖZÖTTI KAPCSOLATOK ÉRTÉKELÉSE

THE CHARACTERISTIC OF THE SUPPLY CHAIN AND THE MEMBERS RELATIONSHIP

VÁNYI NOÉMI PhD-hallgató

Debreceni Egyetem AGTC GVK Ihrig Károly Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Abstract

Nowadays members are not competing individually on the market, but as members of a supply chain, who deliver the goods or services to the customers with a shared collaboration. These participants cooperate in the process of purchasing, production and selling, their mutual interest is to satisfy the consumer demands, thus all the base material and spare parts producers, the product assemblers, the processing units, wholesalers and retailers are parts of the chain, who collaborate and coordinate the processes. This collaborated supply chain view of the companies is a business philosophy, which was founded upon trust, commitment, cooperation, mutual objectives, executive managerial support moreover the acceptance and understanding of mutual dependence. The business relationship among the players define the performance of the supply chain, so for this reason particular attention should be paid to the examination of this when the overall performance of the chain is being evaluated.

1. Bevezetés

Ma már az üzleti egységek nem önállóan versenyeznek egymással a piacon, hanem ellátási lánc szereplőiként, akik közös összefogással juttatják el a terméket vagy szolgáltatást a fogyasztóhoz. Az ellátási lánc tagjainak fő célja a fogyasztói igények kielégítése, amely érdekében az értéketermelő folyamatokban együttműködnek. Mentzer és társai megfogalmazásában „az ellátási lánc három vagy több szervezet vagy egyén csoportja, akik közvetlenül magukba foglalják a végtermék előállításához szükséges termékek, szolgáltatások, pénzeszközök, információk befelé és kifelé irányuló áramát a beszerzéstől a fogyasztóig.” Azok a szereplők tekinthetők az ellátási lánc tagjainak, akik a beszerzés, a termelés és az áru (termék vagy szolgáltatás) vevőhöz való eljuttatásának folyamatában együttműködnek.¹ Így az alapanyag gyártók, a feldolgozók, nagykereskedők, kiskereskedők, a pénzügyi vállalatok egyaránt a lánc tagjai, akik összefogják és összehangolják a láncban zajló folyamatokat. Nagyon fontos az a tény, hogy a lánc szereplőit közös érdek mozgatja, hiszen azáltal, hogy részt vesznek e folyamatokban, versenyelőnyre tesznek szert a piacon. Hatékonyabban használhatják ki erőforrásaikat, valamint a partner vállalat piacismeretét és kapcsolati tőkéjét is hasznosítják. A láncba csatlakozó vállalat információhoz jut mind a termelés, a vezetés és a logisztika területén és megosztja azt a többi taggal. Technológiai előnyre tehet szert, hiszen a szereplők egymásnak át is adhatják a termeléshez vagy szolgáltatáshoz szükséges eszközöket. A vállalatok ellátási lánc szemlélete egy üzleti filozófia, amely kialakulásához bizalomra, elkötelezettségre, összehangoltságra, közös célokra, felsővezetői támogatásra és a kölcsönös függőség megértésére és elfogadására van szükség.

Az ellátási lánc teljesítménymérése a láncban lezajló folyamatok hatékonyságának és hatásosságának számszerűsítését jelenti. A teljesítménymérés irányt mutat a lánc szereplőinek, átfogó képet kapnak arról, melyek azok a területek amelyekben több lehetőség rejlik és melyek azok, amelyekkel problémájuk adódhat. A legtöbb esettanulmányban az ellátási lánc teljesítménymérését csak teljesítmény oldalról közelítik meg, megfigyelkednek arról, hogy a szereplők közötti kapcsolatok nagymértékben befolyásolják a lánc teljesítményét. Tanulmányomban ezért az ellátási láncok szereplőit és a közöttük kialakult kapcsolatokat vizsgáltam. Mivel kapcsolatokat tartam fel, ezért olyan láncokat térképeztem fel, amelyekben a szereplők hosszú távon működnek együtt. A hosszú távú kapcsolat során ugyanis kialakulnak a szereplők között azok a szociokulturális kötelékek, amelyek értékelésével meghatározható az ellátási lánc teljesítménye.

2. Anyag és módszer

A fő célom az volt, hogy egy olyan tanulmányt készítsék, amelyben az ellátási láncok szereplői között kialakult kapcsolatot mutatom be kapcsolati mutatók segítségével.

Munkámat az ebben a témában releváns szakirodalom feldolgozásával kezdtem, úgymint Lalonde és Masters,² Lambert,³ Mentzer és szerzőtársai,⁴ Chikán Attila,⁵ Gelei Andrea,⁶ Molnár Adrienn,⁷ Nagy Judit,⁸ Felföldi János,⁹ Bódi-Schubert Anikó és szerzőtársai¹⁰ eredményére támaszkodtam.

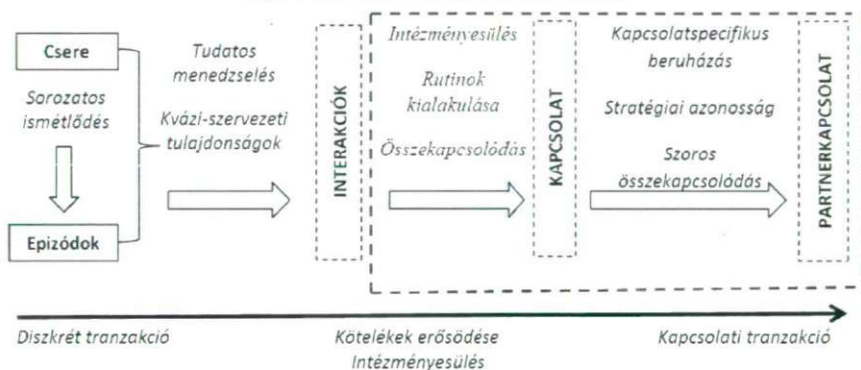
A szakirodalmi feldolgozás alapján lehatároltam a kutatási területemet és azonosítottam azokat a kapcsolati mutatókat, amelyek alapján a strukturált mélyinterjút összeállítottam. Az interjú középpontjában az állt, hogy hogyan ítélik meg a szereplők az együttműködésük során kialakult kapcsolatukat. Ennek mérésére az interjúalanyoknak állításokat soroltam fel a kapcsolatuk jellemzésére, melyeket likert skálán értékelhettek annak függvényében, hogy milyen mértékben értettek egyet a kijelentéssel. Az interjú irányított volt, de egyben egy olyan beszélgetés is, amely során az ellátási lánc szereplői tapasztalataikról is meséltek. A mélyinterjűket 2012 augusztusában kezdtem el, de a kutatás még mindig folyamatban van, így tanulmányomban az eddigi rész eredményeimet mutattam be.

3. Eredmények

3.1. A kutatási terület lehatárolása

Az ellátási láncokat üzleti hálózatokként értelmezhetjük. Gelei Andrea¹¹ megfogalmazásában a hálózat egy struktúra, amelynek csomópontjai az üzleti egységek, mint a termelő cég, a vevő vagy a szállító. A csomópontok között kialakuló kapcsolat jelenti az összekötő szálakat a szereplők között. A tagok közötti kapcsolat meghatározza az ellátási lánc jellegét. A vállalatok közötti kapcsolat meghatározásokat az 1. ábrán szemléltem.

1. ábra. A vállalatok közötti kapcsolatok
Figure 1. Relationships between companies

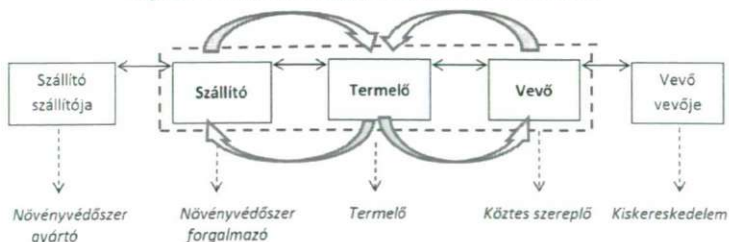


Forrás: Bódi-Schubert (2010)

A kapcsolatok kialakulásának az alapja a csere, melynek ismétlődésével epizódok jönnek létre. De sem a csere és sem az epizódok kezdeti szintjén nem beszélhetünk a partnerek közötti szociokulturális kötelekék meglétéről. A kutatásomba ezért olyan ellátási láncokat vontam be, amelyekben a partnerek hosszú távon működnek együtt, de az interakción túlmutat, inkább kapcsolat, sőt, partnerkapcsolat. Ezen a szinten az ellátási lánc szereplői között megjelennek olyan szociokulturális kötelekék mint a bizalom, a függés, a gazdasági és társadalmi elégedettség, a kényszerítő erő, a függőség és a konfliktus. Ezeket a kötelekéseket a kapcsolatok kritikus pontjaiként azonosíthatjuk így a szereplők közötti kapcsolatok megítélésében kiemelt szerepet kaptak mint kapcsolati mutatók.

Kutatásom alapjául olyan kiterjesztett ellátási láncokat választottam, amelyekben friss fogyasztású gyümölcsöt (alma, körte, szilva és meggy) juttatnak el a szereplők a fogyasztóhoz.

2. ábra. A vizsgált ellátási láncok és szereplői
Figure 2. Analysis of supply chain and there members



Forrás: Menzer et al (2001) alapján saját szerkesztés

A vizsgált ellátási lánc *központi szereplőjeként a termelőt választottam*, mert úgy gondolom, hogy a legnagyobb szerepet tölti be az értékettermelésben. A termelő tevékenysége során kapcsolatba kerül a szállítóval, aki növényvédőt szert biztosítja számára. A termelő másik oldalán a vevő áll, akinek értékesíti a megtermelt gyümölcsöt. A vevő, az ellátási lánc köztes szereplője lehet egy feldolgozó üzem, TÉSZ vagy kereskedő. Az együttműködésben részt vesz a szállító szállítója is mint növényvédőt szert gyártó cég és a vevő vevője is mint valamilyen kiskereskedelmi egység. Vizsgálatomat ellátási lánc szinten végeztem, ami azt jelenti, hogy három szereplőt választottam ki a láncból és a közöttük kialakult kapcsolatokat vizsgáltam vagyis a termelő, a szállító és a vevő kapcsolatait.

3.2. Eredmények értékelése

A kapcsolati oldalról történő teljesítménymérés egyik lehetséges módja, ha olyan kapcsolati mutatókat használunk, mint a bizalom, gazdasági elégedettség, társadalmi elégedettség, függés, nem kényszerítő erő, kényszerítő erő, hírnév és konfliktus. A felsorolt mutatók nehezebben számszerűsíthetők mintha ökonomiai mutatókat vennénk alapul. A lánc szereplőinek egy ordinális skálán kell értékelniük a mutatóhoz rendelt állításokat, így derül ki számunkra, hogy teljesen egyetértenek vele vagy egyáltalán nem értenek egyet vele. Az a tény, hogy mennyire tartják meg a szereplők az ígéreteiket egymásnak, jól tükrözi a szereplők közötti bizalom fokát. A gazdasági elégedettség azt fejezi ki, hogy szállítókkal/vevőkkel kialakult üzleti kapcsolat hogyan járul hozzá a vállalat jövedelmezőségéhez, míg a társadalmi elégedettség pedig azt, hogy a vevők/szállítók milyen mértékben osztják meg a vállalattal a rendelkezésükre álló információkat. A függés megmutatja, hogy mennyire függ a vállalat a vevőik/szállítóik képességétől illetve erőforrásaitól. A nem kényszerítő erőt azt jelenti, ha a szállítók/vevők a kölcsönös elégedettség esetén megjutalmazzák a partnerüket. A kényszerítő erő annak a mértékét fejezi ki, hogy mennyire lehetnek biztosak a szereplők abban, hogy a vevők/szállítók nem torolják meg, ha nem fogadja el a javaslatukat. A hírnév a vevők/szállítók pontosságáról és szakértelméről informálja a vállalatot, míg a kritika pedig azokról az esetekről, amelyekben nem értenek egyet a szállítók/vevők a partner vállalattal.

A következőkben a vevő és a szállító megítélését mutatom be százalékos formában kifejezve az ellátási lánc szereplőinek véleménye alapján. A maximumnak a 100%-os értéket tekintettem, amely egy olyan ideális helyzetet jelent, amelyben a felek teljes mértékig elégedettek az üzleti partnerükkel. A kapott eredményeket ehhez a „tökéletes” állapothoz viszonyítottam.

3.ábra. A szállítók megítélése
Figure 3. Characteristics of supplier



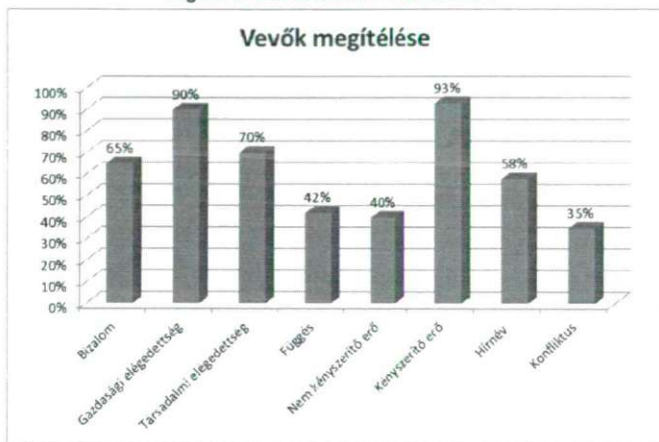
Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábra a szállítók megítélését mutatja, melyen látható, hogy a partnerek 85%-a bízik a szállítóiban, mivel jellemzően megtartják ígéreteiket. Viszont a válaszadók szerint csak annyi információt adnak át a partnereknek amennyi az együttműködéshez éppen szükséges és ezek sem mindig helytállóak. Elmondható, hogy a válaszadók szerint a szállítók tevékenységükkel jelentősen hozzájárulnak jövedelmezőségükhöz és az árak kialakításban is meg tudnak velük egyezni, így a gazdasági elégedettségük 95%-os. A társadalmi elégedettség alacsonyabb, 68%-os értéke annak tulajdonítható, hogy a lánc tagok szerint a szállítók nem mindig tájékoztatják őket azokról a piaci információkról, amelyekről tudniuk kellene. A partnerek megítélése szerint nem függenek túlzottan a szállítóiktól és azok képességeitől és nem kapnak tőlük semmiféle extra juttatást (pl. ingy-

nes tanácsadás). A kényszerítő erő 95%-os értéke alapján látható, hogy a szállítók akkor sem alkalmaznak semmiféle retorziót, ha partnerük nem fogadja el az üzleti ajánlatukat. A szereplők szerint a szállítók híresek szakértelmükről, de nem mindig pontosak és nem mindig gondoskodnak megfelelően üzletfeleikről. A konfliktusok értéke meglehetősen alacsony, mindössze 25%, ami azt jelenti, hogy partnerek és a szállítók üzleti érdeke megegyezik. Konfliktus előfordul, de kritikus ügyekben jellemzően egyetértenek. A válaszadók 100%-a szerint, a hosszú távú kapcsolat csökkenti a konfliktus kialakulásának esélyét.

A fent leírtak alapján elmondható, hogy összességében a partnerek 70%-ban elégedettek a szállítóikkal. A kapcsolatot a legjobban az a tény gyengíti, hogy a szállítók a hosszú kapcsolat ellenére sem nyújtanak juttatásokat az üzletfelek részére illetve árváltoztatásnál nem veszik figyelembe a partnerek érveit. A függőség szintje is alacsony, ami azt jelenti, hogy könnyen tudnák pótolni őket.

4. ábra. A vevők megítélése
Figure 4. Characteristics of customers



Forrás: saját szerkesztés

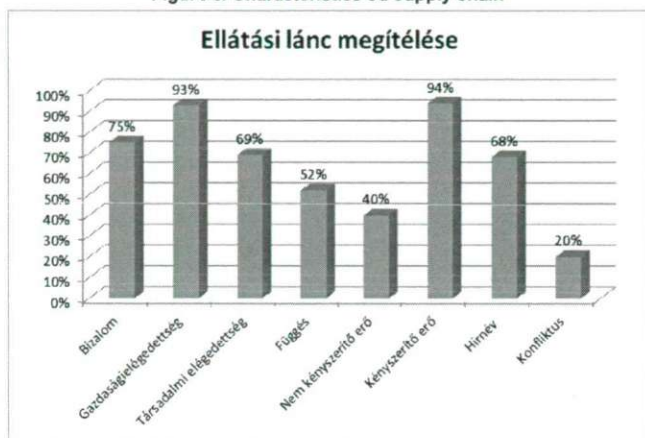
A 4. ábrán a vevőkről alkotott véleményeket összesítettem. Az ellátási lánc szereplői együttműködve juttatják el a terméket vagy szolgáltatást a fogyasztóhoz, amely feltételezi, hogy a szereplők bíznak egymásban. Ennek ellenére a bizalom mértéke mindössze 65%. A legnagyobb problémát az okozza, hogy a vevők nem veszik figyelembe azt a tényt, hogy tevékenységük hatással lehet a lánc többi szereplőjére. A bizalmat az is gyengíti, hogy nem mindig tartják meg a partnereknek tett ígéreteket. A megkérdezettek szerint a vevőkkel való üzleti kapcsolatuk maximálisan hozzájárul a vállalatuk jövedelmezőségéhez viszont az árban nem mindig tudnak úgy megegyezni, hogy az számukra megfelelő legyen. Így a gazdasági elégedettség 90%-os. A megkérdezettek véleménye szerint a vevők nem mindig osztják meg velük a birtokukban lévő információkat így csak 70%-os a társadalmi elégedettségük. A partnerek szerint vállalatuk nem függ túlzottan a vevőiktől ennek ellenére arra a kérdésre, hogy könnyen tudnák-e pótolni vevőiket egyöntetű nem volt válasz. Itt is az a jellemző, hogy a vevők nem jutalmazták meg partnereiket viszont biztosak lehetnek abban, hogy nem hagyják figyelmen kívül érdekeiket amennyiben a szerződésben foglaltakat betartják. A vevők híresek szakértelmükről, de a pontosságot a gyengeségeik közé sorolták. A konfliktus értéke itt már magasabb, de a megkérdezettek szerint értéke a hosszú távú kapcsolattal csökken.

Összességében a megkérdezettek 61%-a gondolja úgy, hogy a kapcsolata a vevővel megfelelő. A legnagyobb problémát az információhiány, a pontatlanság illetve a bizalom alacsony foka jelenti.

Általánosságban elmondható, hogy az ellátási lánc szereplői jövedelmezőnek ítélik meg a partnerükkel való kapcsolatukat és nem tartanak attól, hogy bármilyen következménye lenne annak, ha nem fogadják el a másik üzleti ajánlatát. A konfliktus mértéke igen alacsony, mely azzal magyarázható, hogy a vizsgált szereplők minden esetben több mint 10 éve állnak kapcsolatban egymással. A szereplők szerint nehezen pótolható a másik fél, de ennek ellenére nem építik egymásra a tevékenységüket, megpróbálnak alternatív lehetőséget keresni arra az esetre, ha partnerükkel nem sikerülne üzletet kötniük. Ebből az következik, hogy a szereplők nem bíznak eléggé egymásban.

A vizsgált ellátási láncokban a partnerek pontosan tudják, hogy mit várhatnak el a másiktól. A több éves közös múlt alatt már-már rutinszerűvé vált a tevékenységük. Ennek ellenére távol áll attól az ideális kapcsolati formától, amelyről a szakirodalomban olvashatunk. A bizalom hiánya, a partnerek pontatlansága és az ígérek be nem tartása egyaránt gyengítik a kapcsolatukat és ezáltal, csökkentik az ellátási lánc teljesítményét.

5. ábra. Az ellátási lánc megítélése
Figure 5. Characteristics of supply chain



Forrás: saját szerkesztés

5. Következtetések

Az ellátási láncok működése nem ismerhető meg teljesítmény mérés nélkül. A jól kidolgozott ökonomiai mutatók mellett elengedhetetlen a szereplők közötti kapcsolatok vizsgálata. A kapcsolati mutatók, mint a bizalom, gazdasági és társadalmi elégedettség, a függés, a nem kényszerítő erő, a kényszerítő erő, hírnév és konfliktus elemzése pontos képet ad arról, hogy hogyan ítélik meg a szereplők a kapcsolatukat. Mivel a legtöbben figyelmen kívül hagyják a kapcsolatot, mint a teljesítmény mérés lehetséges megközelítését, ezért még hiányterületként jelenik meg a vizsgálatok során. Viszont, mint kutatásom is bizonyítja, egy több évtizedes múlttal rendelkező ellátási lánc szereplői között is azonosíthatóak olyan problémák, amelyek tudatos kezelésével növelhető az ellátási lánc teljesítménye. Ezért érdemes és indokolt is a teljesítmény mérés kapcsolati oldalról történő megközelítése.

Jegyzetek

- Harland, C. (1996): Supply network strategies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2, 183–192.
- Lalonde, B. J. & Masters, J. M. (1994): Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24, 35–47.
- Lambert, D. M., Stock, J. R. & Ellram, L. M. (1998): *Fundamentals of Logistics Management*, Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. D. (2001): Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22, 1–25.
- Chikán, A. (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó Kft.
- Gelei, A.–Dobos, I.–Kovács, E. (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., 2010. július–augusztus.
- Molnár, A.–Gellynck, X.–R. D. Weaver (2010): Chain member perception of chain performance: the role of relationship quality. *Journal on Chain and Network Science* 10(1).
- Nagy, J. (2008): Ellátási lánc menedzsment technikák. 100.számú Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031
- Felföldi, J. (2007): Az innováció szerepe és lehetőségei a gazdálkodásban. In: Felföldi J.(ed.): *Ágazatspecifikus innováció alapuló projektek generálása az alma ágazatban* Debreceni Egyetem Debrecen, 2007. ISSN: 1588-8665; 14. p.
- Bódi-Schubert, A. (2011): A vevő–beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje. PhD-értekezés.
- Gelei, A.–Dobos, I.–Kovács, E. (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., 2010. július–augusztus.

Felhasznált irodalom

- Bódi-Schubert, A. (2011): A vevő–beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje. PhD-értekezés.
- Bódi-Schubert, A. (2010): Az üzleti kapcsolatok sikerének vizsgálata a kapcsolatban jelentkező kritikák események segítségével. PhD-disszertációtervezet, BCE, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, Budapest.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. & Pagh, J. D. (1997): Supply chain management: more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*.

- Chikán, A. (1997): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft.
- Felföldi, J. (2007): Az innováció szerepe és lehetőségei a gazdálkodásban. In: Felföldi J.(ed.): Ágazatspecifikus innováció alapuló projektek generálása az alma ágazatban Debreceni Egyetem Debrecen, 2007. ISSN: 1588-8665; 14. p.
- Gelei, A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsmentkérdései – Vezetéstudomány. 2003. 34. évf. 7–8. szám pp. 24–34.
- Gelei, A.–Dobos, I.–Kovács, E. (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. július–augusztus.
- Harland, C. (1996): Supply network strategies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2, 183–192.
- Håkansson, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Wiley, Chichester.
- Jones, T. & Riley, D. W. (1985): Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15, 16–26.
- Király, É. (2011): A vállalati kapcsolati rendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban Doktori (PhD) értekezés, Gödöllő.
- Lalonde, B. J. & Masters, J. M. (1994): Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24, 35–47.
- Lambert, D. M., Stock, J. R. & Ellram, L. M. (1998): *Fundamentals of Logistics Management*, Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Lőrincz, P. (2008): Ellátási lánc sajátosságai menedzsment és informatikai szempontból. 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking.
- Mohr, J.–Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques; *Strategic Management Journal*.
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. D. (2001): Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22, 1–25.
- Molnár, A.–Gellynck, X.–R. D. Weaver (2010): Chain member perception of chain performance: the role of relationship quality. *Journal on Chain and Network Science* 10(1).
- Molnár, A.–Felföldi, J.–Gellynck, X. (2007): A zöldség-gyümölcs ágazat ellátási lánc alapú teljesítmény vizsgálata. In: Felföldi J, Szabó E. (eds.): *Ágazatspecifikus innováció alapuló projektek generálása a zöldség termékpályán*. Debreceni Egyetem Debrecen, 2007. ISSN: 1588–8665 pp. 80–85.
- Nagy, J. (2008): Ellátási lánc menedzsment technikák. 100. számú Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031
- Németh, P. (2009): Ellátási láncok hatékony irányítása multi-kritériumos teljesítményméréssel. Doktori értekezés.
- Nigel S.–Stuart, C.–Robert, J. (2010): *Operations Management*, Pearson Education Limited.
- Tari, E. (1996): Vállalati stratégiai szövetségek, Közgazdasági Szemle.